

HYVÄ PALAUTE, PAREMPI MIELI

Röntgenhoitajien kokemuksia palautteen saamisesta lähiesimiehiltä

Jani Pehkonen

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2011
Radiografian ja sädehoidon
koulutusohjelma
Tampereen
ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Radiografian ja sädehoidon koulutusohjelma

PEHKONEN, JANI:

Hyvä palaute, parempi mieli – Röntgenhoitajien kokemuksia palautteen saamisesta lähiesimiehiltä

Opinnäytetyö 51 s., liitteet 3 s.
Maaliskuu 2011

Palautteen avulla työnantaja voi ohjata työntekijän toimintaa haluttuun suuntaan ja työntekijä pystyy seuraamaan omaa ammatillista kehittymistään. Positiivisen palautteen avulla voidaan vahvistaa haluttua toimintaa ja negatiivisen palautteen avulla korjata havaittuja virheitä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata millaista palautetta röntgenhoitajat haluavat saada lähiesimieheltä ja millaisena röntgenhoitajat kokevat palautteen. Opinnäytetyötä ohjasivat seuraavat tehtävät: Millaisen palautteen röntgenhoitajat kokevat positiivisena?, Millaisen palautteen röntgenhoitajat kokevat negatiivisena? ja Millaista palautetta röntgenhoitajat haluavat saada lähiesimieheltä? Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita, joita varten haastateltiin neljää Kuvantamiskeskuksessa työskentelevää röntgenhoitajaa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Opinnäytetyön tulosten mukaan palautteen rehellisyydellä ja antotavalla on suuri merkitys palautteen kokemisessa positiivisena tai negatiivisena. Tuloksista ilmeni myös, että röntgenhoitajat tekevät omia tulkintoja palautteen tarkoituspäristä. Lisäksi haastateltavat mielsivät työntekijän palkitsemisen osana positiivista palautetta. Röntgenhoitajien haluaman palautteen tärkeimmiksi ominaisuuksiksi tuloksista nousi palautteen ymmärrettävyys, ajankohtaisuus ja säännöllisyys. Palautetta haluttiin eniten arkipäivän työstä poikkeavista tehtävistä ja tapahtumista.

Tulokset osoittivat, että röntgenhoitajat haluavat itse palautetta, joka auttaa heitä kehittymään työssä tai vahvistaa hyväksi todettuja toimintatapoja. Radiologisten yksiköiden lähiesimiehet voivat halutessaan hyödyntää tämän opinnäytetyön tuloksia suunnitellessaan palautteen antamista röntgenhoitajille.

Asiasanat: Röntgenhoitaja, lähiesimies, palaute, positiivinen palaute.

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Radiography and Radiotherapy

PEHKONEN, JANI:

Good Feedback, Better Mood – Radiographers' Experiences about Receiving
Feedback from First-line Supervisors

Bachelor's thesis 51 pages, appendices 3 pages
March 2011

With the help of feedback, the employer can guide the employee in the desired direction and the employee can follow his or hers professional development. Positive feedback aids in reinforcing a desired course of action and negative feedback helps to correct perceived mistakes. The aim of this thesis was to portray what kind of feedback radiographers would like to receive from their first-line supervisors and how radiographers experienced the feedback.

Qualitative method was used in this study and the data were collected through theme interviews. Four radiographers with experience in receiving feedback from their first-line supervisors were interviewed individually. The collected data were analyzed by means of qualitative content analysis.

The results suggested that the honesty of feedback and the means used in giving feedback have a significant impact on how it is experienced. Results also indicated that radiographers make their own interpretations about the intentions of the received feedback. Additionally, interviewees saw rewarding employees as a way of giving positive feedback. The most important aspects of the feedback that radiographers would wish to receive were understandability, timeliness and regularity. Radiographers wanted to receive feedback about the tasks and events that differed from their everyday work.

The results of this study could offer useful information to first-line supervisors of radiological units when they are planning to give feedback to the radiographers working in their sub-ordinance.

Keywords: Radiographer, first-line supervisor, feedback, positive feedback.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 PALAUTE TYÖPAIKALLA.....	7
2.1 Lähiesimies ja palaute.....	8
2.2 Positiivinen palaute.....	10
2.3 Negatiivinen palaute.....	11
2.4 Palautteen vaikutus työmotivaatioon.....	14
2.5 Yhteenvetoa tutkimuksista.....	15
3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT.....	17
4 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT.....	18
4.1 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä.....	18
4.2 Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteuttaminen.....	19
4.3 Haastatteluaineiston analysointi.....	21
5 TULOKSET.....	24
5.1 Palautteen kokemiseen positiivisena vaikuttavat asiat.....	24
5.2 Palautteen kokemiseen negatiivisena vaikuttavat asiat.....	28
5.3 Palaute, jota röntgenhoitajat haluavat lähiesimieheltä.....	30
5.3.1 Halutun palautteen ominaisuudet.....	30
5.3.2 Halutun palautteen kohteet.....	33
6 POHDINTA.....	37
6.1 Tulosten tarkastelu.....	37
6.2 Luotettavuus ja eettisyys.....	42
6.3 Opinnäytetyöprosessi ja jatkotutkimusehdotukset.....	46
LÄHTEET.....	48
LIITTEET.....	51

1 JOHDANTO

Työelämässä palautteella tarkoitetaan tietoa, jonka työntekijä saa omista työsuorituksistaan ja käyttäytymisestään (Ruohotie & Honka 1999, 85). Sen antamisen ja saamisen merkitys on todettu useissa aikaisemmissa tutkimuksissa. Palautteen saaminen ohjaa työn tekemistä tulevaisuudessa ja auttaa työntekijää kehittymään työssään (Ruohotie & Honka 1999, 84; Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 243). Lisäksi oikein annettu palaute parantaa työmotivaatiota ja vaikuttaa positiivisesti työntekijän mielialaan (Roos–Cabrera 2002; Berlin 2008; Kivelä 2008).

Tässä opinnäytetyössä palaute on käsitteenä jaettu kahteen osaan, negatiiviseen ja positiiviseen palautteeseen. Jako on samanlainen kuin Roos-Cabreran (2002) tutkimuksessa, jossa käsitteillä viitataan palautteen sisältöön, eikä siihen millaisia tunteita ne vastaanottajassa herättävät. Positiivinen palaute on kehumista ja tyytyväisyyden ilmaisemista, negatiivinen palaute taas tyytymättömyyden ilmaisemista ja kritiikkiä. (Roos–Cabrera 2002.)

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri (PSHP) suorittaa joka vuosi tulokuntomittauksen työntekijöidensä keskuudessa ja yksi siinä mitattava osa-alue on esimieheltä saatu palaute. Kuvantamiskeskus (AKU) on osa PSHP:tä ja kuuluu omien työntekijöidensä osalta myös tämän tulokuntomittauksen piiriin. Vuoden 2009 tulokuntomittauksessa Kuvantamiskeskuksen röntgenhoitajien vastausten mukaan eniten laskenut osa-alue vuoden 2008 mittaukseen verrattuna oli juuri esimieheltä saatu palaute. (Koskimaa 2009.) Työntekijöiden kanssa käytyjen kehityskeskustelujen perusteella Kuvantamiskeskuksessa ei anneta tarpeeksi palautetta työntekijöille. Kuvantamiskeskuksessa tulisi antaa enemmän positiivista

palautetta, jolloin myös negatiiviseen palautteeseen suhtauduttaisiin suopeammin. (Koskimaa 2010.) Berlinin (2008) tutkimus tukee oletusta, että alaiset ovat vastaanottavaisempia negatiiviselle palautteelle saatuaan ensin positiivista palautetta.

Tämä opinnäytetyö keskittyy palautteen saamisen positiivisiin puoliin. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata millaisen palautteen Kuvantamiskeskuksen röntgenhoitajat kokevat positiivisena tai negatiivisena ja minkälaista palautetta röntgenhoitajat haluavat lähiesimiehiltään. Kuvantamiskeskuksessa kunkin yksikön röntgenhoitajien lähiesimiehenä toimii joko pelkästään osastonhoitaja tai osastonhoitaja yhdessä apulaisosastonhoitajien kanssa. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja sitä varten haastateltiin neljää Kuvantamiskeskuksessa työskentelevää röntgenhoitajaa, joiden lähiesimiehenä toimi joko osastonhoitaja tai apulaisosastonhoitaja.

2 PALAUTE TYÖPAIKALLA

Ruhotien ja Hongan (1999) mukaan palautteella tarkoitetaan yksilön saamaa tietoa omasta käyttäytymisestään. Palaute on tiedote palkkioista ja rangaistuksista sekä kertoo, kuinka tulee toimia. Palaute itsessäänkin voi olla palkkio tai rangaistus. (Ruhotie & Honka 1999, 88.) Palaute on viesti työntekijälle siitä, kuinka hyvin työssä on onnistuttu eli kuinka työlle asetetut tavoitteet ovat täyttyneet ja mitä kehittämistä omassa työssä vielä on. Palautteen puute voi aiheuttaa työntekijälle tunteen, ettei hänen työpanostaan arvosteta tai pidetä tärkeänä. Tämän vuoksi palaute tulisi aina myös kohdentaa johonkin tiettyyn työsuoritukseen, jotta työntekijälle ei jäisi epäselväksi mitä asiaa palaute koskee. (Hakonen ym. 2005, 243.)

On toivottavaa, että työnantaja ja työntekijät tuntevat toistensa odotukset. Näin ollen on sovittava suorisstandardit, jotka kuvaavat sitä tasoa, jonka mukaiset tulokset ovat ominaisia hyväksyttävälle työsuoritukselle. Palautteen tulee auttaa työntekijää tekemään sisäisiä vertailuja omiin suorisstandardeihinsa. Palaute sinällään ei takaa positiivisia työtuloksia vaan palaute on ymmärrettävä ja tulkittava oikein, jotta sitä osataan hyödyntää. (Ruhotie & Honka 1999, 80–81, 84, 86.)

Esimiehen antamaa palautetta toivotaan saatavaksi ja arvostetaan enemmän kuin muiden ihmisten antamaa palautetta. (Hakonen ym. 2005, 243.) Roos–Cabreran (2002) tutkimuksen tulokset tukevat tätä väitettä, sillä tutkimuksessa alaiset pitivät juuri esimieheltä saatua palautetta kaikkein tärkeimpänä. Vehviläisen (2007) tutkimuksen mukaan alaiset saavat eniten palautetta työsuorituksistaan, mutta toivoisivat saavansa eniten palautetta työnsä tuloksista. Palautetta annetaan sekä kehityskeskusteluissa että spontaanisti arkipäivän kanssakäymisessä (Vehviläinen

2007; Berlin 2008). Vehviläisen (2007) ja Roos–Cabreran (2002) tutkimuksissa vastaajat kokivat spontaanit palautteenantotilaisuudet parempina kuin tulos- ja kehityskeskustelut. Berlinin (2008) tutkimuksessa todetaan, että molemmat tilaisuudet ovat yhtä hyviä, mutta spontaaneissa tilanteissa on suurempi riski epäonnistumiselle. Vastaajat kokivat spontaanisti annetun negatiivisen palautteen usein aiheettomana, koska tällöin palautteen perusteleminen jäi sattumanvaraiseksi. (Berlin 2008.) Suurimman osan palautteesta tulisikin olla spontaanisti annettua, mutta jos työntekijän kanssa on tarpeen ottaa esille vaikeasti käsiteltäviä asioita, kannattaa esimiehen suunnitella palautteenantotilaisuus etukäteen ja varata sille tietty aika ja paikka (Lee 2006).

Tutkimuksissa on noussut myös esille palautteen antamisen ajallisuus. Alaiset haluavat palautetta säännöllisesti ja silloin, kun käsiteltävä asia on ajankohtainen. (Roos–Cabrera 2002; Venninen 2002.) Palaute tulisi antaa tarpeeksi ajoissa, jotta työntekijä voi seurata omaa kehitystään ja havaita ongelmia. Usein annettu palaute auttaa työntekijää tekemään jatkuvaa vertailua omiin suorituksiinsa. (Ruohotie & Honka 1999, 86.) Riittävän usein annettu ja tarpeeksi täsmällinen palaute auttaa työntekijää pysymään ajan tasalla siitä, minkälaisia suorituksia häneltä odotetaan ja täten auttaa työntekijää jatkamaan hyviä tai korjaamaan huonoja suorituksia. Kerran tai kaksi kertaa vuodessa annettu palaute ei ole riittävää, koska työssä esiintyviä ongelmia on sitä helpompi korjata mitä aikaisemmin niihin puututaan. (Lee 2006.)

2.1 Lähiesimies ja palaute

Vaikka lähijohtajien toimenkuvia ei juurikaan määritetä virallisissa dokumenteissa, on terveydenhuollossa lähijohtaja tai lähiesimies henkilö, joka johtaa työyksikköä tai työyhteisöä organisaation alimmalla tasolla. Sairaanhoidopiirin työyksikössä

työskentelee tavallisesti lähijohtajaparina osastotason lääkäri yhdessä ja osastonhoitajan kanssa. (Viitanen & Lehto 2005, 117–119.) Näistä kahdesta osastonhoitaja toimii enemmän henkilöstöjohtajana ja lääkärin rooli painottuu kliiniseen asiantuntijuuteen (Viitanen & Lehto 2005, 124). Osastonhoitajan työ on aina lähijohtamista johtuen siitä, että osastonhoitajalla on osastoonsa liittyvän toimivallan ja vastuullisuuden lisäksi ymmärrystä hoitotyöstä, koska hän osallistuu hoitotyöhön usein myös itse (Surakka 2008, 59–61). Radiologisten yksiköiden röntgenhoitajien lähijohtajina toimii sekä osastonhoitajia että apulaisosastonhoitajia (Kolehmainen 2009).

Palautteen antaminen työntekijöille työsuorituksistaan ja -saavutuksistaan on esimiehen tehtävä ja yksi esimiehen tärkeimmistä viestintätaidoista. (Telaranta 1999, 119; Niemi, Nietosvuori & Virikko 2006, 258). Esimerkiksi Oksasen (2005) tutkimuksen mukaan kliinisen radiografian osastonhoitajat kokevat yhdeksi ydinosaa-alueekseen henkilöstön kannustamisen ja motivoimisen. Hellemaa (2005) puolestaan on tutkinut pro gradu –työssään ihmisten johtamisen osa-alueita osastonhoitajan työssä. Tulosten mukaan osastonhoitajat kokivat osallistuvansa hoitotyön kehittämiseen antamalla työntekijöille työstä tunnustusta ja palautetta. Palautteen antaminen nähtiin myös työhyvinvointia tukevana tekijänä. (Hellemaa 2005.)

Esimiehen ja alaisen välinen suhde vaikuttaa siihen, kuinka paljon palautetta esimies antaa ja miten alainen suhtautuu saamaansa palautteeseen. Etäisessä esimies–alainen –suhteessa esimiehet kokevat vaikeammaksi antaa palautetta ja alaisten on vaikeampi hyväksyä saamaansa palautetta. Ulospäin suuntautunut ja alaisten kanssa keskusteleva esimies herättää luottamusta ja kasvattaa läheisyyttä. Läheinen esimies–alainen –suhde synnyttää luontevampia ja luonnollisempia palautteenantotilaisuuksia kuin etäinen suhde ja tällöin palaute hyväksytään helpommin. Keskeinen tekijä palautteen hyväksymisessä on myös

esimiehen kiinnostus alaista ja hänen työtään kohtaan. Työtehtävistä tarkasti annettu palaute koetaan osuvana ja osoittaa esimiehen perehtyneisyyttä alaisen työtehtäviin. (Roos–Cabrera 2002; Berlin 2008.)

2.2 Positiivinen palaute

Berlinin (2008) mukaan työntekijöiden hyväksi kokema positiivinen palaute on kannustavaa, aiheellista ja tiettyyn toimintaan kohdistettua. Positiivisella palautteella esimies ilmaisee tyytyväisyyttään työntekijän tekemää työtä kohtaan ja viestii, että työ on tehty oikein ja onnistuneesti. Perusteltu, aito ja rehellinen palaute hyväksytään helpommin kuin perusteeton ja muodon vuoksi annettu palaute. Hyvin annettu positiivinen palaute herättää vastaanottajassa innostumista ja hyvää mieltä sekä onnistumisen tunnetta. Aiheettomasti annetulla positiivisella palautteella ei ole vastaavanlaisia myönteisiä vaikutuksia. Alaiset tekevät esimieheltä saamastaan palautteesta myös tulkintoja esimiehen pyrkimyksistä. Palaute, jonka tarkoituksena on työntekijän ohjaaminen, työyhteisöön sitouttaminen tai molempien osapuolien edun edistäminen, koetaan positiivisena. (Berlin 2008.)

Jotta työntekijä haluaisi kehittää omaa työtään, tulee hänen saada tavoitteidensa saavuttamisesta positiivista ja kannustavaa palautetta. Tästä seuraa useimmiten se, että työntekijä nostaa tavoitetasoaan mahdollistaakseen positiivisen palautteen saamisen jatkossakin. Palautteen puuttuminen johtaa taas ennen pitkää tavoitetason laskemiseen. Toisin sanoen toimintaa, josta ei ole mitään seurauksia, ei koeta kannattavaksi. (Ruohotie & Honka 1999, 87, 89–95.) Tehdystä työstä annettu tunnustus vuorostaan motivoi työntekijää ja suuntaa työn tekemistä tulevaisuudessa (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 160; Berlin 2008). Kousan ja Skrufin (2009) tutkimuksessa hoitohenkilökunta kuvaili työstä saatavan

positiivisen palautteen lisäävän työhyvinvointia ja koki palautteen työssä jaksamisen voimavarana.

Roos–Cabreran (2002) tutkimuksen tuloksista nousee myös esiin positiivisen palautteen merkitys. Tutkimuksessa myönteisellä eli positiivisella palautteella tarkoitettiin palautetta, joka ilmaisee palautteen antajan tyytyväisyyden johonkin suoritukseen huolimatta siitä minkälaisia tunteita se palautteen vastaanottajassa herättää. Tulosten mukaan alaiset kokivat saavansa liian vähän palautetta esimiehiltä ja erityisesti positiivista palautetta kaivattiin enemmän. Esimiehet vuorostaan kokivat antavansa liian vähän positiivista palautetta, vaikka pitivät sen antamista tärkeänä. Osa positiivista palautetta tutkimuksessa oli myös työntekijöiden palkitseminen. Työntekijät kokivat kannustavana ja arvostavana palkitsemisen, joka korosti heidän hyviä työsaavutuksiaan. Esimerkiksi tavan vuoksi annetuilla 20-vuotislahjoilla oli heikompi vaikutus arvostavuuden kokemiseen kuin perustellusti annetuilla tulospalkkioilla. (Roos–Cabrera 2002.) Harjun (2007) tutkimuksessa sekä esimiehet että työntekijät kokivat työntekijöiden rahallisen palkitsemisen positiivisena palautteena. Esimiehet antoivat suullisesti niukasti positiivista palautetta alaisilleen, joten he hoitivat positiivisen palautteen antamisen myöntämällä työntekijöille lisäpalkkioita hyvistä suorituksista. (Harju 2007.)

2.3 Negatiivinen palaute

Kielteinen tai negatiivinen palaute on myös tärkeää työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Työpaikalla olevista epäkohdista tai toimimattomista toimintatavoista on huomautettava, jotta ne saataisiin korjattua. Tämä negatiivinen palaute kannattaa antaa kahden kesken eikä muiden työtovereiden läsnä ollessa. (Hakonen ym. 2006, 245–246.) Berlinin (2008) mukaan negatiivisen palautteen antaminen

muiden läsnä ollessa vaikeuttaa tilannetta entisestään ja tuottaa palautteen saajalle kielteisiä tunteita (Berlin 2008). Negatiivista palautetta antaessa tulee välttää syylistämistä ja motivoida työntekijä näkemään mitä hyötyä toiminnan korjaamisesta on. Näin palautteen saajaa autetaan oppimaan ja kehittymään jatkossa. (Hakonen ym. 2006, 245–246.) Tutkimusten perusteella työntekijät itse haluavat saada negatiivista palautetta, joka auttaa heitä kehittymään työssään, kunhan se vain on perusteltua (Roos–Cabrera 2002; Venninen 2002; Berlin 2008). Negatiivinen palaute tulee antaa ohjaavaan ja valmentavaan sävyyn syylistämisen ja arvostelemisen sijaan. Työntekijät käsittävät helpommin negatiivisen palautteen ohjaavana, jos esimies antaa palautteen yhteydessä omia kehitysehdotuksiaan asian korjaamiseksi. (Lee 2006.)

Roos–Cabrera (2002) tutkimuksesta käy ilmi kielteisen eli negatiivisen palautteen antamisen tärkeys. Kielteisellä palautteella tarkoitettiin tutkimuksessa palautetta, jota annetaan silloin, kun suorituksessa on parannettavaa. Suorituksen parantamiseen tähtäävä palaute määriteltiin tutkimuksessa kielteiseksi silloinkin, kun palaute oli rakentavaa ja herätti vastaanottajassa myönteisiä tunteita. Tulosten mukaan sekä esimiehet että alaiset pitivät ongelmiin puuttumista tärkeänä. Esimiehet kuitenkin pitivät negatiivisen palautteen antamista erityisen vaikeana ja kertoivat joskus jättävänsä palautteen kokonaan antamatta tai puuttuvansa asiaan vasta, kun oli pakko. Alaisten mielestä ongelmia ei olisi saanut jättää hautumaan ja esimiehetkin myönsivät, että ongelmatilanteisiin olisi usein pitänyt puuttua aikaisemmin. (Roos–Cabrera 2002.)

Roos-Cabrera (2002) mukaan alaisten mielestä negatiivinen palaute tuli antaa kahden kesken, rakentavasti, asiallisesti yhdessä keskustellen ja liittämällä palaute konkreettisesti johonkin tiettyyn suoritukseen. Siitä tuli käydä ilmi mitä palaute koskee ja mitä parannettavaa olisi. Hyödyttömäksi koettiin epämääräinen ja yleisesti annettu negatiivinen palaute, jota esimies ei ollut tarkentanut mihinkään

tiettyyn asiaan. Väärin annettu negatiivinen palaute oli aiheuttanut ristiriitoja työpaikalla, vähentänyt työntekijän halua käsitellä konfliktitilanteita tulevaisuudessa sekä mahdollisesti heikentänyt työntekijän suoritustasoa. (Roos–Cabrera 2002.) Berlinin (2008) tutkimuksessa esimiehen puutteet negatiivisen palautteen antotavassa vaikeuttivat palautteen hyväksymistä. Liian suoraan, epävarmasti, ylimielisesti tai kiireen keskellä annettu negatiivinen palaute koettiin negatiivisena. Vuorovaikutuksellinen rakentava keskustelu negatiivisesta palautteesta vuorostaan auttoi sen hyväksymisessä. (Berlin 2008.)

Berlinin (2008) tutkimuksen mukaan alaiset hyväksyvät kehityskeskusteluissa positiivisen palautteen yhteydessä annetun negatiivisen palautteen helpommin kuin pelkän negatiivisen palautteen. Negatiivinen palaute positiivisen lisänä koettiin realistisena ja palautteesta muodostui kokonaisuutena sekä kannustava että kehittävä kuva. Positiivisen palautteen tuli kuitenkin olla pääosassa palautetapahtumassa, tällöin palautteesta jäi myönteinen mielikuva. Pelkkä positiivinen palaute olisi näyttänyt siltä, että esimies yrittää päästä siitä, mistä aita on matalin. Negatiivisen puolen korostaminen positiivisen kustannuksella taas olisi tuntunut vähättelyltä. Molempien palautetyyppien yhdistelmää sopivissa määrin arvostettiin ja se mahdollisti toiminnan kehittämisen. (Berlin 2008.) Negatiivista palautetta tulisi antaa useissa pienissä erissä eikä kaikkea yhdellä kertaa esimerkiksi kerran vuodessa. Työntekijän on helpompi korjata toimintaansa vähitellen saadessaan säännöllisesti negatiivista palautetta. Koko vuoden negatiivisen palautteen saaminen yhdellä kertaa voi olla tuhoisaa joidenkin työntekijöiden kohdalla ja johtaa jopa irtisanoutumiseen. (Lee 2006.)

2.4 Palautteen vaikutus työmotivaatioon

Palautteella on työmotivaation lisääntymisen kannalta monia merkityksellisiä vaikutuksia. Sen avulla voidaan korjata tapahtuneita virheitä, tunnistaa ja ratkaista ongelmia sekä selkeyttää tavoitteita. (Ruohotie & Honka 1999, 84.) Jatkuva palautteen saaminen on tärkeää työntekijän motivoitumisen kannalta. Tällöin työntekijää pystyy seuraamaan, kuinka hyvin hän on saavuttanut työnantajan antamat ja itselleen asettamansa tavoitteet. Tämä vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä haluaa kehittää omaa työtään jatkossa. (Niemi, Nietosvuori & Virikko 2006, 258.) Määtän (2008) tutkimuksessa hoitohenkilökunnasta yli puolet koki, ettei saanut säännöllistä palautetta osastonhoitajalta työsuorituksistaan ja vain kolmannes koki saavansa palautetta säännöllisesti. Tutkimuksen tulosten mukaan tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi palkitseminen ja palautteen antaminen. (Määttä 2008.)

Laitisen (2008) tutkimuksessa todettiin, että työtovereilta ja esimieheltä saatu arvostus ja kohtelu sekä esimieheltä saatu tuki ja ohjaus vaikuttavat röntgenhoitajien työmotivaatioon. Esimieheltä saatava arvostus ja kohtelu ilmenevät muun muassa rohkaisevana ja kannustavana asenteena sekä palautteen antamisena. Varsinkin positiivinen palaute lisää hoitajien pätevyyden tunnetta ja vahvistaa itseluottamusta. (Niukka 2003, 108–110.) Tiettyyn toimintaan kohdistettu myönteinen palaute vahvistaa kyseistä toimintaa jatkossa palautteen saajan osalta ja kertoo muillekin työntekijöille millaisia suorituksia tarvitaan. Arkipäivän tilanteissa annettu tunnustus hyvistä työsuorituksista vaikuttaa positiivisesti työssä viihtymiseen, työntekijän itseluottamukseen, työmotivaation säilymiseen sekä työn arvostuksen kokemiseen. (Hakonen ym. 2006, 245.) Kivelän (2008) tutkimuksessa vastaajat kokivat, että palautteen saaminen on motivoinut heitä työssään ja saanut tuntemaan itsensä arvostetuksi.

Roos–Cabreran (2002) tutkimuksessa sekä esimiehet että alaiset pitivät myönteistä palautetta tärkeänä työmotivaation kannalta. Motivoivana palautteena pidettiin suullisesti annettua myönteistä palautetta, kannustavasti esitettyjä neuvoja sekä kehitysehdotuksia. Ollakseen motivoivaa myönteisen palautteen tuli olla aitoa, osuvaa ja konkreettista sekä sen oli tultava palautteen saajalle merkityksellisestä suorituksesta. Sattumanvaraisesti vähäpätöisestä asiasta saatu myönteinen palaute saatettiin kokea jopa kielteisenä. Varsinkin, jos palautteen saajan jokin merkittävämpi saavutus oli jätetty kokonaan huomiotta. Motivoivan myönteisen palautteen tuli olla myös ajankohtainen suoritukseen nähden. Alaiset halusivat saada myönteisen palautteen luonteissa yhteyksissä suoritukseen liittyen silloin, kun asiasta keskusteltiin muutenkin. Lisäksi vastauksista selvisi, että alaisten mukaan taitavasti annettu kielteinen palaute voitiin kokea myönteisenä ja jopa motivoivana. (Roos–Cabrera 2002.) Berlinin (2008) tutkimuksessa tuli ilmi, että vastaavasti epäoikeudenmukaisena pidetty negatiivinen palaute koettiin motivaation kannalta lannistavana.

2.5 Yhteenvetoa tutkimuksista

Palautetyppejä voidaan jaotella monella eri tavalla. Kaksi yleistä tyyppiä ovat positiivinen ja negatiivinen palaute. Molemmatkin käsitteet yleensä viittaavat palautteen sisältöön eivätkä niiden herättämiin tunteisiin. Positiivista palautetta on kehuminen ja tunnustuksen antaminen, negatiivista taas puutteellisesta suorituksesta huomauttaminen. Onnistuneella positiivisella ja negatiivisella palautteella on joitakin yhteisiä piirteitä sekä eroavaisuuksia (taulukko 1). (Roos–Cabrera 2002; Berlin 2008.)

TAULUKKO 1. Onnistuneen positiivisen ja negatiivisen palautteen tunnusmerkkejä.

Positiivinen	Negatiivinen
<ul style="list-style-type: none"> • ajankohtainen suoritukseen nähden • tiettyyn toimintaan kohdistettua • perusteltua • aiheellista • säännöllistä • kannustavaa • arvostusta osoittavaa • aitoa ja rehellistä 	<ul style="list-style-type: none"> • ajankohtainen suoritukseen nähden • tiettyyn toimintaan kohdistettua • perusteltua • aiheellista • säännöllistä • kahdenkeskisesti annettu • positiivisen palautteen kanssa yhdessä

Onnistunut negatiivinen sekä positiivinen palaute vaikuttavat olennaisesti työmotivaatioon. Tosin näistä positiivinen palaute vaikuttaa enemmän. (Roos–Cabrera 2002; Kivelä 2008; Laitinen 2008.) Kumpaakin palautetta tulisi antaa säännöllisesti (Roos–Cabrera 2002; Venninen 2002; Määttä 2008). Onnistunut positiivinen palaute koetaan voimavarana ja hyvää mieltä tuottavana (Berlin 2008; Kousa & Skruf 2009). Onnistunut negatiivinen palaute taas auttaa kehittymään työssä (Roos–Cabrera 2002; Venninen 2002; Lee 2006; Berlin 2008).

3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jota Kuvantamiskeskuksen lähiesimiehet voivat hyödyntää palautteen antamisessa röntgenhoitajille. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata millaista palautetta röntgenhoitajat haluavat saada lähiesimieheltä ja millaisena röntgenhoitajat kokevat palautteen.

Opinnäytetyön tutkimustehtävinä on selvittää:

1. Millaisen palautteen röntgenhoitajat kokevat positiivisena?
2. Millaisen palautteen röntgenhoitajat kokevat negatiivisena?
3. Millaista palautetta röntgenhoitajat haluavat saada lähiesimieheltä?

4 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu käytettäväksi silloin, kun halutaan selvittää ihmisten ilmiöille ja tapahtumille antamia merkityksiä eli tuoda esiin tutkittavien näkökulma (Hirsjärvi & Hurme 2001, 27–28). Haastattelu on yleinen aineistonkeruutapa laadullisessa tutkimuksessa. Haastattelun avulla päästään käsiksi henkilöiden omiin ajatuksiin keskustelun avulla. Aloite haastattelun tekemiseen lähtee tutkijalta ja tutkija myös johdattelee keskustelua haastattelun aikana. Haastattelu on järkevä tapa kerätä aineistoa silloin, kun halutaan selvittää ihmisten kokemuksia tutkittavasta asiasta. Haastattelun toteutustapoja on kuitenkin monta erilaista, kuten strukturoitu haastattelu ja teemahaastattelu. (Eskola & Suoranta 2001, 85–86.)

Teemahaastattelu on yksi käytettävissä olevista haastattelumuodoista. Teemahaastattelu suoritetaan käyttäen ennalta määrättyjä teema-alueita, jotka käydään haastateltavan kanssa läpi ennen haastattelun alkua. Teemat antavat haastattelijalle enemmän vapauksia haastattelun suorittamiseen kuin rajatut kysymykset, koska teemojen avulla voidaan esittää kysymyksiä, joilta puuttuu tarkka muoto ja järjestys. Kaikki etukäteen päätetyt teemat käydään läpi haastattelussa, vaikkakin niiden laajuus ja järjestys voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Teemahaastattelun avoimen muodon vuoksi haastateltava pääsee puhumaan vapaasti ja näin voidaan katsoa, että aineisto vastaa haastateltavien puhetta itsessään. Samojen teemojen käyttö kaikissa haastatteluissa takaa sen, että kaikkien haastateltavien kanssa on puhuttu ainakin osittain samoista asioista. Teemoja voidaan myös hyödyntää aineiston analyysissä analyysirungon rakentamisessa. (Eskola & Suoranta 2001, 86–87.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan yksilöhaastattelu on aloittelevalle tutkijalle helpompi tapa toteuttaa haastattelua kuin ryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelussa yksi tai kaksi henkilöä voi nousta dominoivaan asemaan ja määrätä mitä puhutaan. Ryhmähaastattelujen purkaminen ja analysointi on myös monimutkaisempaa kuin yksilöhaastattelun. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61, 63.) Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutettiin yksilö- ja teemahaastatteluina opinnäytetyön tekijän kokemattomuuden vuoksi. Yksilöhaastatteluiden avulla pyrittiin saamaan jokaisen haastateltavan oma ääni paremmin kuuluviin. Teemahaastattelun valintaa haastattelujen toteutustavaksi taas puolsi aihetta käsittelevien teosten selkeys ja yksityiskohtaisuus, mikä helpotti haastattelujen suunnittelemista ja toteuttamista. Teemat muodostettiin opinnäytetyön teorian ja erityisesti aiheeseen liittyvien aikaisempien tutkimusten pohjalta. Haastatteluissa käytetyt teemat löytyvät tämän raportin liitteistä (liite 1).

4.2 Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteuttaminen

Laadullista tutkimusta varten kerättävän aineiston koko tulee määrittää siten, että tutkimuksesta saadaan tieteellinen, edustava ja yleistettävä. Käytännössä kuitenkin aineiston kokoa rajoittavat myös käytettävissä olevat resurssit, kuten aika ja raha. Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan alemman asteen opinnäytetöissä tieteellisesti merkittävän tuloksen saamiseksi aineiston kooksi riittää yksi sadasta. Alemman asteen opinnäytetöissä aineiston kokoa ei kuitenkaan tule pitää merkittävimpänä kriteerinä. Valittaessa haastateltavia, joilta tutkimusaineisto kerätään, on tärkeää valita henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta kyseisestä asiasta. Haastateltavien valintaa tiettyjen ennalta määriteltyjen kriteerien perusteella kutsutaan harkinnanvaraiseksi näytteeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87–89.)

Käytettävissä olevien resurssien puitteissa opinnäytetyöhön valittiin haastateltavaksi neljä röntgenhoitajaa Kuvantamiskeskuksen sisältä. Kuvantamiskeskuksen alaisuudessa toimi opinnäytetyön tekohetkellä n. 120 röntgenhoitajaa, joten neljän haastateltavan katsottiin olevan riittävä määrä. Ruohotien ja Hongan (1999, 41) mukaan työntekijöiden asiantuntijuus ja suorituskky kehittyvät tasaiseen tahtiin viiden ensimmäisen työkokemusvuoden aikana, jonka jälkeen kehitys hidastuu. Tähän opinnäytetyöhön valittiin harkinnanvaraisesti vain haastateltavia, joilla oli vähintään viiden vuoden työkokemus röntgenhoitajana toimimisesta ja jotka ovat saaneet röntgenhoitajana toimiessaan palautetta lähiesimieheltä. Yhtenä ehtona haastateltavien valinnalle oli työkokemus röntgenhoitajana useammasta kuin yhdestä työpaikasta, jotta haastateltavilla olisi kokemusta erilaisten lähiesimiesten alaisuudessa työskentelemisestä. Yhteistyökumppani tiedotti tutkimuksesta röntgenosastoilla opinnäytetyöntekijän laatiman saatekirjeen avulla (liite 2). Lopulliset haastattelut sovittiin sähköpostin välityksellä opinnäytetyön tekijän ja haastateltavien kesken. Kaikki haastateltavat olivat halukkaita ja vapaaehtoisia osallistumaan tutkimukseen.

Haastattelut toteutettiin kahdenkeskisinä teemahaastatteluina kahden viikon aikana vuoden 2010 toukokuun loppupuolella. Kaikki haastattelut suoritettiin haastateltavien työaikana ja haastattelutilaksi valittiin rauhallinen paikka, jossa haastattelut voitiin suorittaa keskeytyksittä ja ilman häiriöitä. Haastattelut tallennettiin nauhurille ja kaikilta haastateltavilta pyydettiin kirjallinen lupa haastattelun nauhoittamiseen (liite 3). Haastattelujen alussa käytiin haastateltavien kanssa läpi haastatteluissa käytettävät termit ja teemat ja selvitettiin haastateltavien oma käsitys termien merkityksestä. Tämän jälkeen haastatteliija esitti kysymyksiä määrättyjen teemojen puitteissa ja tarvittaessa tarkentavia jatkokysymyksiä. Haastattelujen kesto vaihteli välillä 15 – 30 minuuttia.

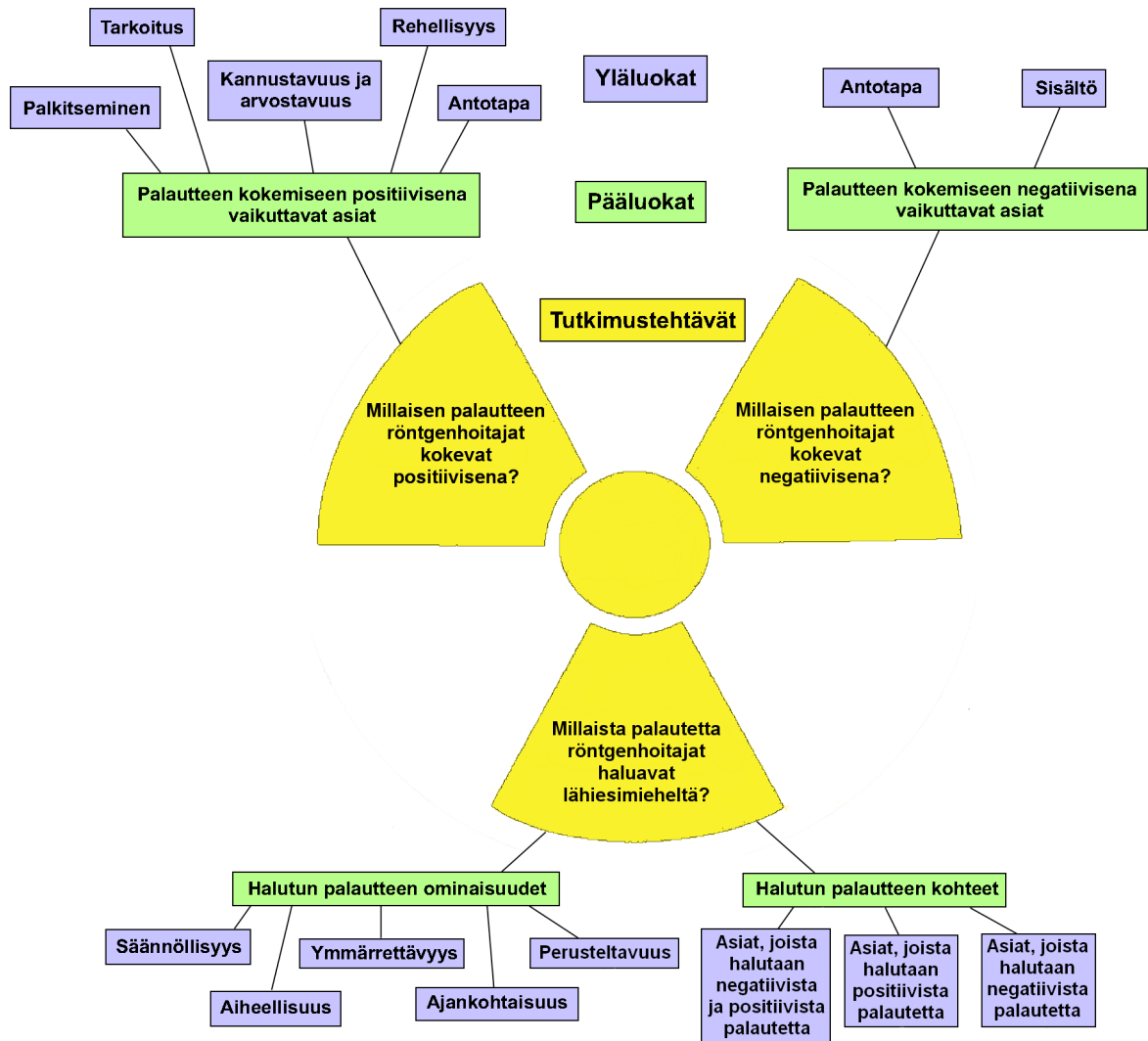
4.3 Haastatteluaineiston analysointi

Haastatteluaineistoa voidaan analysoida teorialähtöisellä sisällönanalyysillä, mikä tarkoittaa analyysissa käytettävien luokkien muodostamista aikaisemman viitekehyksen pohjalta. Viitekehysellä tarkoitetaan esimerkiksi tutkimuksen teoriaa ja siitä muodostettuja teemoja. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116). Teorialähtöisen sisällönanalyysin analyysissa käytettävät luokat voidaan muodostaa haastattelun teemoista ja aineistosta etsitään luokkia vastaavia ilmaisuja. Luokista etsitään yhteyksiä, joiden perusteella luokkia pyritään yhdistelemään. Luokitellun aineiston perusteella etsitään vastauksia tutkimustehtäviin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 147–150.)

Tämän opinnäytetyön haastatteluaineisto analysoitiin teorialähtöisesti sisällönanalyysillä. Analyysin aikana havaittiin, että kaikki vastaajat olivat ottaneet haastatteluissa esille myös negatiiviset palautekokemukset. Tämän vuoksi kolmanneksi tutkimustehtäväksi päätettiin lisätä ”Millaisen palautteen röntgenhoitajat kokevat negatiivisena?”, koska tämäkin vastaa osaltaan opinnäytetyön tavoitetta ja uuden tutkimustehtävän mukaisia tuloksia voidaan hyödyntää palautteenannossa. Analyysirungon perustana olivat haastatteluteemat, jotka pohjautuivat teoriaan.

Haastattelut litteroitiin sanatarkasti pian haastatteluiden jälkeen, mutta varsinainen litteroidun aineiston analyysi suoritettiin vasta puolen vuoden kuluttua haastatteluista. Aineistosta etsittiin teema-alueiden mukaisia lausumia, joista muodostettiin pelkistettyjä ilmaisuja. Pelkistetyistä ilmaisuista muodostettiin alaluokkia, jotka yhdistettiin sopivien yläluokkien alle. Analyysissa käytetyt yläluokat saatiin pääasiassa haastattelun teemoista. Osa alaluokista kuului teema-alueisiin, mutta niitä ei voitu selkeästi yhdistää minkään tietyn teeman mukaiseen

yläluokkaan, joten näistä muodostettiin aineistolähtöisesti uusia yläluokkia. Yläluokista muodostettiin edelleen tutkimustehtäviin vastaavia pääluokkia. Alla on esitelty valmiin analyysin pää- ja yläluokat tutkimustehtävien mukaan jaoteltuina (kuvio 1) ja tämän jälkeen esimerkki analyysin etenemisestä alkuperäisistä lausumista alaluokkiin (taulukko 2).



KUVIO 1. Aineiston luokittelu tutkimustehtävien mukaisesti.

TAULUKKO 2. Esimerkki analyysin etenemisestä.

1. Millaista palautetta röntgenhoitajat haluavat saada lähiesimieheltä?		
PÄÄLUOKKA: Halutun palautteen ominaisuudet		
Yläluokka: Ymmärrettävyys		
Alkuperäinen lausuma	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
"...ollaanko kahvihuoneessa siinä ja ohimennen vaan ilmoitetaan --- tilanne vähän niinkuin on rauhoitettu --- ei ainakaan ihan lennosta et siihen on mahdollisuus sitte vaikuttaa ja vastata enemmän..."	Palautteenantotilanteen rauhoittaminen auttaa asian ymmärtämisessä ja hyväksymisessä	Tilanteen rauhoittaminen
"...se ei oo kiireellä annettu että se vaan ilmoitetaan ja sitten se on siinä..."	Kiireettömyys palautteenantotilaisuudessa auttaa ymmärtämään	Kiireettömyys
"...sille joka saa sitä palautetta niin sillä on mahdollisuus kysyä ja sitten sille sanotaan se selkeesti että mistä tilanteesta se tulee ja mikä on johtanu siihen et se on saanu sitä negatiivista palautetta jossei ite sitä ymmärrä."	Selvitettävä vuorovaikutuksessa mistä palaute tulee	Molempipuolinen kommunikointimahdollisuus
"Ettei se oo sillain kauheen kikkuraisesti muotoiltu ettei loppujen lopuks kukaan ymmärrä yhtikäs mitään..."	Palautteen selkeys ja suorasukaisuus	Suorapuheisuus
"...antaa semmonen henkilö joka jota se tavallaan koskee ettei tuu semmoisena niinku kauheen kiertoteinä..."	Tulee henkilöltä, jota palaute koskee	Yhteys palautteen antajaan
"...mä tiedän mistä asiasta sitä palautetta tulee..."	Liitetty tiettyyn asiaan	Kohdentaminen
"...kiva jos sen saa ihan selkeenä, että sä oot nyt tehny hyvin näin, että kiitos siitä."	Selkeästi kerrottu mistä asiasta tulee	Selkeys
"...jostain asiasta. Ettei mitään semmoista ylimalkasta..."	Palautetta koskeva asia selostettu tarkasti	Yksityiskohtaisuus
"...kirjallisessa muodossa, mutta se voidaan sitte ymmärtää aika lailla väärinkin --- siinä pitää olla tosi tarkka kun sen antaa."	Kirjallinen palaute kirjoitettava tarkasti, jotta se olisi ymmärrettävää	Tarkka ilmaisu

5 TULOKSET

5.1 Palautteen kokemiseen positiivisena vaikuttavat asiat

Yhtenä tärkeänä tekijänä palautteen kokemisessa positiivisena oli haastateltavien mielestä palautteeseen sisältyvä tarkoitus eli se mitä palautteen antamisella tavoitellaan. Rakentava ja ohjaava tarkoitus palautteessa auttoi myös näkemään palautteen positiivisessa valossa. Negatiivisella palautteella koettiin olevan rakentava tarkoitus silloin, kun se tähtää työntekijän omaan ammatilliseen kehittymiseen tai kun sillä pyritään korjaamaan vääriä toimintatapoja. Sama päti myös palautteeseen, jonka tarkoituksena on työyhteisön kehittyminen. Lisäksi negatiivinen palaute, jossa kritisoitiin tiettyä asiaa eikä työntekijää henkilökohtaisesti, koettiin positiivisena.

”...rakentavasti annettu se pysäyttää sut miettimään sun toimintatapoja tai sitä miten sä oot tehny väärin.”

”...se oli tosi kannustavaa se negatiivinenkin palaute. Et aina oppi jotain uutta, se ei ollut semmoista suomimista vaan se oli ohjaavaa ja opastavaa.”

”...työyhteisö ei voi kehittyä jos ei tuu sitä sellaista kritiikkiä. Enkä mä itte ainakaan koe kritiikkiä millään lailla pahana...”

”...sen voi pitää asian asiana et ei se välttämättä mua tossa hauku vaan tota asiaa vaikka se on mun järjestämä asia taikka suunnittelema.”

Erään haastateltavan mukaan rehellisyys on palautteen tärkein ominaisuus. Muut haastateltavat eivät korostaneet rehellisyyden merkitystä erityisesti, mutta kokivat sen silti olennaiseksi osaksi hyvää palautetta. Rehellisenä koettiin sellainen palaute, jonka antamiseen on panostettu ja jonka on voinut havaita olevan aitoa. Mikäli palautteen antamisen syy koettiin aiheelliseksi, kokivat haastateltavat tällöin palautteenkin rehellisenä ja aitona.

”...semmoista ihan asiallista et se teki siitä sellaisen rehellisen tuntuksen ettei ollu sellaista et se menee jo vähän yli että hei...”

”...kyl pitää esimieheltä tulla sieltä niin sanotusti sydäimestä että silleen sivulauseessa sanottu positiivinen palaute sillä ei oo minkäänlaista merkitystä että siitä tulee vaan vihaiseksi sen palautteen saaja. Tai siis siltä menee se arvo mikä sille kuuluu...”

Käsiteltäessä esimiestasolta tulevaan palautteeseen liittyviä positiivisia kokemuksia, esille nousi usein työntekijän palkitseminen ja sen yhteydessä saatu palaute. Haastateltavien mukaan palkinto itsessään ei olisi ollut kovin positiivinen kokemus, ellei sen yhteydessä olisi annettu myös palautetta ja perusteluja palkinnon antamiselle. Lisäksi työhön liittyvän vastuun lisääntyessä haastateltavat odottivat työnantajalta rahallista korvausta ja kokivat tämän positiivisena palautteena. Palkitseminen koettiin työntekijää arvostavana toimintana ja palkitseminen sinällään kannusti jatkamaan. Yksi tekijä palautteen kokemisessa positiivisena olikin palautteen kannustavuus ja arvostavuus. Palkitsemisen lisäksi kannustavana ja arvostavana palautteena koettiin vastuutehtävistä, kuten laitehankintoihin liittyvästä työtovereiden kouluttamisesta, saatu positiivinen palaute.

”...jos nyt ajattelee esimiestaholta niin sellainen varmaan mielenpainuvin on sellainen mistä seuras mukanaan pieni rahallinen korvauskin! --- siinä oli ne et minkä takia mä sain sen niin sitten kun niitä perusteluja luki niin se tuntu ihan kivalta...”

”...oot vastuussa jostain ja se näkyy sun palkassa niin on sekin eräänlainen palaute siitä että johto luottaa suhun ja antaa sulle niitä vaativia tehtäviä niin onhan sekin eräällä lailla positiivista palautetta.”

”...kun oot mukana laitehankinnassa niin sittenhän on mukana siinä kouluttaa muita ihmisiä siihen niin semmoista on saanu positiivista palautetta --- ehkä tätä kannattaa jatkaa ja tehdä näin tätä hommaa.”

Tärkeimpiä tekijöitä palautteen kokemisessa positiivisena oli haastateltavien mukaan palautteen antotapa, joka korostui varsinkin negatiivisessa palautteessa. Haastateltavien mielestä positiivinen palaute tuli antaa iloisella asenteella, jolloin palautteen saajalle välittyi kuva aidosta ja rehellisestä palautteesta. Eräs haastateltava koki työntekijöille julkisesti annettavan positiivisen palautteen myönteisiä tunteita herättävänä asiana. Tunnustuksen antaminen yhdelle toimi esimerkkinä myös muille. Esimiehen toivottiin kuitenkin antavan tasapuolisesti tunnustusta kaikille alaisilleen.

”...palautteen antaja oli kovin semmoinen iloisen ja avoimen oloinen ja katto silmiin että se oli semmoinen että hän puhu mulle eikä sillain et yleisesti vaan jostain paperista lukee...”

”... mun mielestä pitää työyhteisössä se positiivinen palaute jakaa kaikille sillä lailla että vaikka yksin saa niin kyllä monet muutkin siitä on positiivisella mielellä että kiva kun hänelle sanottii, mutta esimiehen pitää muistaa että sitten pitää antaa sitä positiivista palautetta myös niille muille ettei vaan aina yhdelle...”

Tarkasteltaessa palautteen antotapaa suhteessa negatiiviseen palautteeseen, haastateltavien vastauksissa korostui palautteenantotilanteen merkitys. Mikäli negatiivinen palaute koskee vain yhtä ihmistä, se on annettava kahden kesken ja rauhallisessa tilassa. Negatiivinen palaute tulee haastateltavien mukaan myös antaa suoraan ja kiertelemättä, mutta ystävällisellä äänensävyllä. Palautteen

antajan omat korjausehdotukset osoittivat antajan perehtyneisyyttä asiaan ja auttoivat palautteen hyväksymisessä. Lisäksi positiivisen palautteen antaminen negatiivisen yhteydessä koettiin hyvänä. Koko työyhteisöön vaikuttava negatiivinen palaute oli hyvä antaa kaikille yhteisesti, mutta tällöin oli syytä keskustella etukäteen sen henkilön kanssa, josta asia on lähtenyt liikkeelle. Ryhmälle annetussa julkisessa palautteessa tuli välttää kenenkään syyllistämistä julkisesti. Ryhmäpalautteessa tulisi siis käsitellä palautteen kohteena olevaa asiaa tai tilannetta asianomaisen henkilön sijasta. Haastateltavien mukaan koko palautteenantohetkestä on mahdollista tehdä opetustilanne, jossa käydään läpi sitä, kuinka vastaavassa tilanteessa tulevaisuudessa tulee toimia.

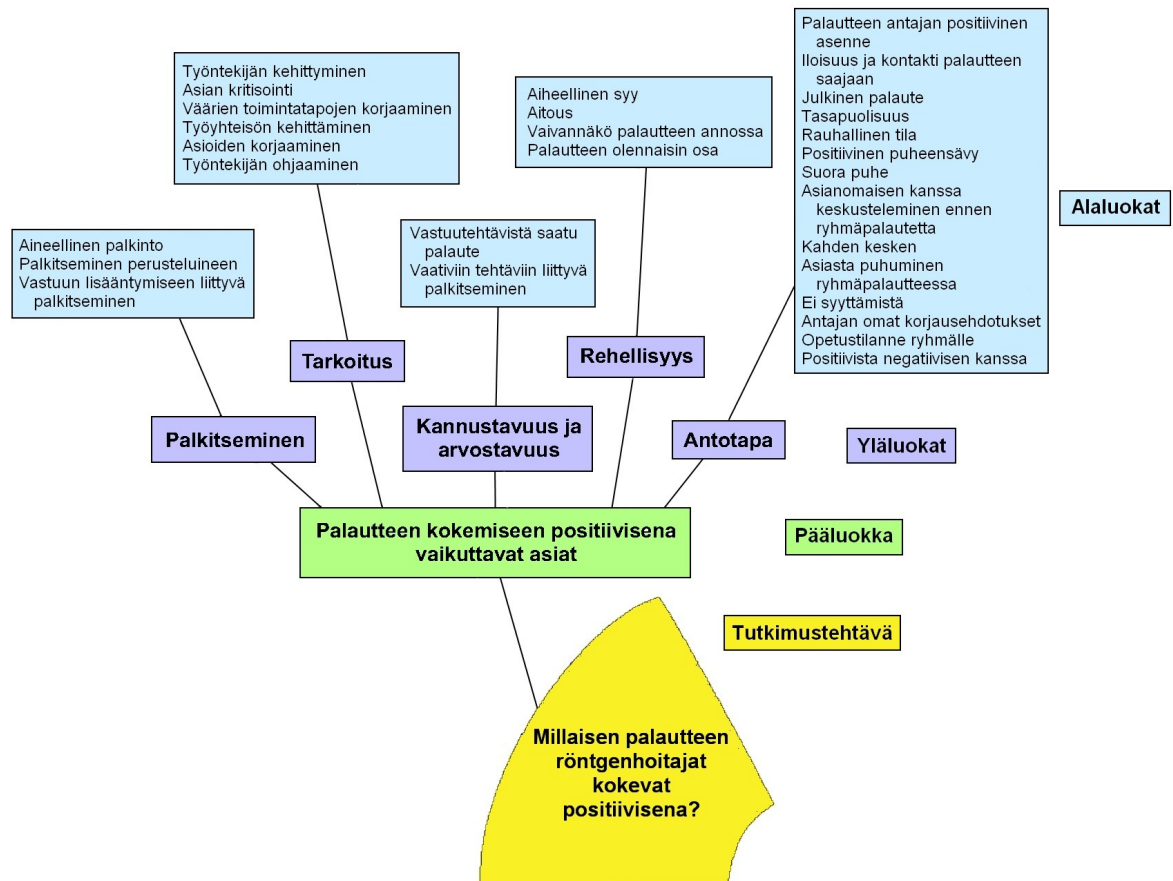
”...se puhutaan kasvokkain ja rauhallisessa niinkuin ovien takana rauhallisessa paikassa.”

”...negatiivinen palaute niin se pitää antaa sillä tavalla kauniin nätisti...”

”Hän löysi aina kyllä jotain semmoista hyvää et koskaan ei mikään ollu menny ihan kertakaikkisesti pieleen --- aina tuli hyvää palautetta ja sit korjattiin et mitä ois voinu tehdä paremmin.”

”...jos se koskee myös se asia, että on toimittu jotenkin väärin, koko työyhteisöä niin se voidaan kääntää sillä lailla ettei puhuta siitä henkilöstä vaan se käännetään niin että kuinka tulevaisuudessa toimitaan tällaisessa tilanteessa...”

Palautteen kokemisesta positiivisena on seuraavalla sivulla luokat yhteen kokoava kuvio, josta ilmenee tulosten eteneminen tutkimustehtävästä alaluokkiin (kuvio 2).



KUVIO 2. Palautteen kokeminen positiivisena ja siihen liittyvät luokat.

5.2 Palautteen kokemiseen negatiivisena vaikuttavat asiat

Palaute voidaan kokea negatiivisena, mikäli sen antotapa on väärä tai se on suunnattu väärällä tavalla. Yleisimmin väärin annettu negatiivinen palaute koettiin negatiiviseksi, mutta myös positiivinen palaute aiheutti negatiivisia tunteita, mikäli sitä annettiin mielistelytarkoituksessa. Negatiivisen palautteen tapauksessa erityisesti perustelematon tai syyttelevästi annettu palaute koettiin negatiivisena. Palautteen antajan oma käytös, esimerkiksi tiuskiminen, ilkeä sävy puheessa tai muu epäasiallinen käytös, vaikutti palautteen kokemiseen negatiivisesti.

*”...se on jonkinlainen piikki annettu sellainen tai sitten tiuskaisu tai...
Välillä toi negatiivinen palaute voi olla ihan epäasiallista käytöstä.”*

*”... positiivisen palautteenkin voi käsittää silleen negatiivissävyyteisesti.
Just tätä tällaista mielistelypuolta...”*

*”...se ei oo perusteltu se palaute et sitä asiaa mitä sanotaan niin sitä ei
perustella et se jäis negatiiviseksi.”*

Tarkasteltaessa palautteen negatiiviseen kokemiseen liittyviä asioita, esille haastatteluaineistosta nousi palautteen antotavan lisäksi palautteen sisältö. Arvioitaessa asian sijaan henkilöä tai arvosteltaessa koko työyhteisöä silloin, kun yksi ihminen on toiminut väärin, voi palautteen saajille tulla negatiivinen tunne. Myös epäolennaisista asioista, kuten työn ulkopuolisista seikoista valittaminen aiheuttaa palautteen saajalle negatiivista tunnetta.

*”...annetaan palautteena kaikille, että me toimimme kaikki väärin tääl,
tällainen huono palaute niin taikka tällainen negatiivinen
palaute...”*

*”Negatiivinen on sellaista et se ei liity asioihin. Se on jotain asioiden
ulkopuolista. Jotain niuhottamista.”*

*”...siinä on sellainen negatiivinen sävy. Sen antaja voi olla sellainen et
se arvioi sitä kyseistä henkilöä eikä arvioikaan sitä toimintatapaa...”*

Seuraavalla sivulla on esitetty havainnollistava kuvio palautteen kokemisesta negatiivisena ja siihen liittyvät luokat (kuvio 3).



KUVIO 3. Palauteen kokeminen negatiivisena ja analysoinnissa käytetyt luokat.

5.3 Palaute, jota röntgenhoitajat haluavat lähiesimieheltä

5.3.1 Halutun palautteen ominaisuudet

Haastateltavien mukaan palautteella, jota röntgenhoitajat haluavat esimieheltään on seuraavanlaisia ominaisuuksia: säännöllisyys, ymmärrettävyys, perusteltavuus, aiheellisuus ja ajankohtaisuus.

Haastateltavien mukaan palautteessa on tärkeää sen säännöllisyys. Haastateltavat ilmoittivat haluavansa palautetta lähiesimieheltä säännöllisemmin kuin tällä hetkellä saavat. Kerran vuodessa kehityskeskustelun yhteydessä saatu palaute koettiin

riittämättömäksi. Ylipäättään palautetta toivottiin saatavan mahdollisimman usein ja enemmän, koska yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki kokivat, ettei palautetta voi antaa liikaa. Palautetta toivottiin saatavan aina, kun sen antamisella löytyy jotain aihetta. Haastateltavat toivoivat saavansa palautetta myös spontaanisti työpaikalla luonteissa kohtaamisissa lähiesimiehen kanssa. Yksi haastateltavista koki, että runsaampi palautteen saaminen toisi lähiesimiehen lähemmäksi työntekijöitä ja täten helpottaisi palautteen hyväksymistä jatkossa.

”...sitä tulee kerran vuodessa, niinkun ainakin varmasti. Ja sitä sais viljellä ihan rohkeesti.”

”...aina kun siihen on aihetta niin silloin pitäis saada sitä palautetta, niinkun kaikenlaista palautetta.”

”...kun olis sellainen hetkellinen aina se palautteenantohetki. Kesken käytävän joskus kun nähdään...”

Palautteen ymmärrettävyydessä auttaa, mikäli palaute on mahdollisimman suoraan sanottu ja selvitetty tarkasti, mistä asiasta palaute tulee eli kohdentuu tiettyyn asiaan. Ymmärrettävän palautteen ominaisuuksiin kuului myös, että palaute selostetaan yksityiskohtaisesti ja selkeästi. Monen välikäden kautta kiertänyt palaute koettiin vaikeaksi ymmärtää. Haastateltavat toivoivat saavansa palautteen mahdollisimman suoraan palautteen alkuperäiseltä antajalta. Ymmärrettävyyden edesauttamiseksi myös palautteenantotilaisuuden tuli olla kiireetön ja palautteenannon tapahtua rauhallisesti. Asian ymmärtämisessä auttaa, mikäli palautteen saajalla on mahdollisuus tehdä selventäviä kysymyksiä. Haastateltavat siis kokivat tärkeänä sen, että palautetilanteessa kyettäisiin molemminpuoliseen kommunikaatioon. Palautteen muodon ollessa kirjallinen, tekstin tuli olla mahdollisimman tarkasti laadittu, jotta tulkinnan ja väärinymmärtämisen vaara pieneni.

”...tilanne vähän niinkuin on rauhoitettu --- ei ainakaan ihan lennosta et siihen on mahdollisuus sitte vaikuttaa ja vastata enemmän...”

”...antaa semmonen henkilö joka jota se tavallaan koskee ettei tuu semmoisena niinku kauheen kiertoteinä...”

”...kiva jos sen saa ihan selkeenä, että sä oot nyt tehny hyvin näin, että kiitos siitä.”

Tärkeä osa hyvää palautetta on sen perusteltavuus, sillä hyvät perustelut auttoivat niin negatiivisen kuin positiivisenkin palautteen hyväksymisessä. Haastateltavien mukaan positiivisessa palautteessa on hyvä luetella syyt, joiden perusteella palautetta annetaan. Negatiivista palautetta antaessaan esimies voi puolestaan perustella palautteen muun muassa omalla esimerkillään, kuten kertomalla tai näyttämällä kuinka olisi itse asian tehnyt. Palautteen perustelemisessa auttaa, että palautteen sisältöön kuuluvat asiat on selkeästi eritelty toisistaan.

”On ollu just perusteltu ettei se oo vaan sanottu että hyvin menee että niinkun selitetty että teet näitä ja näitä hyvin taikka siis sillain et eritelty niitä asioita ja perusteltu et miks tällaiseen on päädytty...”

”...ei koskaan antanut sitä sillai et miks sä teit noin vaan hän aloitti sen et minä olisin tehny näin...”

Haastateltavat toivoivat palautteelta aiheellisuutta keksityn ja teennäisen palautteen sijaan. Läheisessä esimies-alaisuudessa esimieheltä tuleva palaute työstä koettiin aiheellisempänä ja helpompana hyväksyä kuin etäisessä esimiessuhteessa. Aiheellisuuden koettiin liittyvän tiiviisti myös palautteen ajankohtaisuuteen. Palaute koettiin aiheellisempänä silloin, kun se oli ajankohtaista eli palautetta toivottiin saatavan ilman viivytyksiä suhteessa palautetta koskevaan tapahtumaan. Palautteen koettiin tehoavan sitä paremmin, mitä lähempänä tapahtumaa palaute saatiin, jolloin asia oli siis vielä ”tuoreessa muistissa” ja

palautteen liittyminen tiettyyn tilanteeseen helpottui. Erityisesti negatiivisella palautteella koettiin olevan parempi vaikutus silloin, kun se saatiin välittömästi tapahtuman jälkeen.

”...sen tarvis olla vielä lähempänä sen lähiesimiehen niitä työntekijöitä et se pystyis antaan semmoista hyvää palautetta nimenomaan siitä työstä...”

”...se palaute tuli niinku sillä hetkellä kun se oli aiheellista...”

”...oppimisen kannalta negatiivinen palaute pitää antaa heti --- mitä enemmän se kerkee mennä niin sitä vaikeempi siihen on puuttua.”

5.3.2 Halutun palautteen kohteet

Eniten haastateltavat kertoivat haluavansa sekä negatiivista että positiivista palautetta lähiesimieheltä arkipäivän työstä poikkeavista tehtävistä ja tapahtumista. Näihin kuuluivat erilaiset vastuutehtävät ja työyhteisön hyväksi tehdyt asiat. Vastuutehtävistä mainittiin laitehankinta- tai projektiryhmissä toimiminen. Työyhteisön hyväksi tehdyistä asioista nousi esille erinäköisissä työryhmissä toimiminen sekä oman työpisteen toiminnan kehittämiseksi tehdyt ehdotukset. Haastateltavat kokivat positiivisen ja negatiivisen palautteen tärkeänä myös oman ammatillisen kehittymisen kannalta ja sitä haluttiin sekä työn suorittamisesta että työn tuloksista. Lähiesimieheltä saatu palaute auttoi heitä ymmärtämään oman ammatillisen kehittymisensä asteen ja työssä toimimisen tason. Työn tuloksista mainittiin esimerkkinä röntgenkuvien laatu. Palaute auttoi heitä muun muassa korjaamaan vääränlaista toimintaa tai huomaamaan, jos heillä on jollain osa-alueella kouluttamisen tarvetta. Toisaalta yksi haastateltavista kertoi, ettei kaipaa esimiestaholta palautetta arkipäiväisestä perustyöstä, koska koki potilailta ja työtovereilta tulevan palautteen perustyön osalta tärkeämmäksi.

"mukana erilaisissa työryhmissä taikka jossain projekteissa --- kaikenmaailman työryhmissä mitkä yleensä kestää vähän kauemmin --- vaikkei siinä tapahtuis mitään niin kyllähän siinä ois mukavaa tommosestakin jotain kuulla..."

"...olis ihan kiva saada semmoista palautetta just siitä et mitenkä mä oon nyt näissä kehittynyt vai oonko kehittynyt ollenkaan, millä alueilla oon kehittynyt, missä ois parannettavaa."

Positiivista palautetta haluttiin enemmän kuin negatiivista palautetta. Tiedetyt vastuutehtävät ja työyhteisön hyväksi tehdyt asiat olivat sellaisia, että niistä haluttiin yksinomaan positiivista palautetta. Näistä mainittiin laitehankinta- ja projektiryhmissä toimimiseen liittyvä työtovereiden kouluttaminen ja opastaminen sekä yhteisön sisäisten ristiriitojen sovittelu. Myös joistain vastuuta vaativista tehtävistä ja tilanteista toivottiin pelkästään positiivista palautetta lähiesimieheltä. Tällaisia olivat esimerkiksi työmäärän ja -tehtävien kasvaminen sekä vastuulliset päätökset päivystystyössä. Ylipäättään tilanteista, joissa työntekijä on onnistunut työssään, haluttiin positiivista palautetta. Vastuutehtävien lisäksi positiivista palautetta haluttiin asioista, jotka kuormittavat itseä enemmän. Tällaisia asioita olivat raskaat tai epätoivotut vuoronvaihdot ja -muutokset sekä työssä pärjääminen liian pienellä henkilöstömäärällä kiireellisessä tilanteessa.

"...ollaan taas yhtenäisempi rivi täällä niin siinä on kiva kun on saanut esimieheltä jotain semmoista pientä palautetta siitä että hyvä kun hoidit asian näin..."

"...se esimies on sitten mun takana kun mä oon tehnyt sellaisen päätöksen ettei sieltä sitten tuukaan et nyt vedetään mattoa jalan alta..."

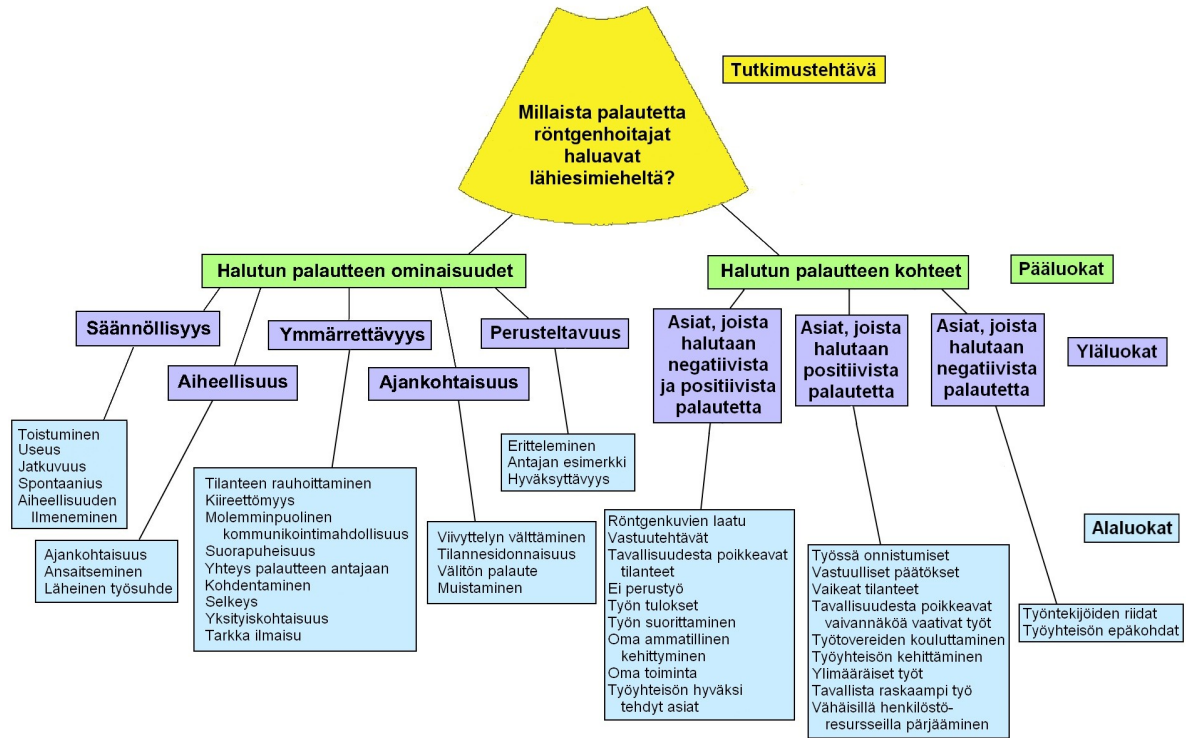
”...on pärjänny omalla tontilla vaikka yksin, mikä on kuormittanu enemmän ku mitä pitäis suostua tekemään, niin siitä on saanu kiitosta niin se tuntuu ihan hyvälle...”

Yksinomaan negatiivista palautetta lähiesimieheltä haastateltavat toivoivat työntekijöiden välisistä riidoista sekä työpaikan epäkohdista. Ristiriitoihin puuttuminen ja riitojen aukaiseminen nähtiin koko työyhteisöä ja työilmapiiriä parantavana asiana. Lisäksi haastateltavat kokivat negatiivisen palautteen olennaisena osana työpaikan epäkohtien korjaamisessa. Negatiivinen palaute nähtiin oman ammatillisen kehittymisen kannalta myös tärkeämpänä kuin positiivinen palaute.

”...se että ne puitais puhuttais auki --- ei oo puututtu sellaisiin ihan niinkuin tuuletettu niitä tunteita siellä ja avattu auki niitä riitoja...”

”Enemmän varsinki siitä et miten vois ite kehittää sitä toimintaa...”

Kolmannen tutkimustehtävän mukaisten tulosten ymmärtämisen helpottamiseksi seuraavalla sivulla on esitetty kuvio, josta ilmenevät tuloksissa käytetyt luokat (kuvio 4).



KUVIO 4. Halutun palautteen ominaisuudet ja kohteet luokittain.

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin neljän haastateltavan kokemuksia palautteen saamisesta lähiesimieheltä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat palautekokemukseen. Pääpaino oli nimenomaan positiivisissa palautekokemuksissa ja piirteissä, jotka tekevät palautekokemuksesta positiivisen. Haastattelujen perusteella pyrittiin selvittämään mistä asioista röntgenhoitajat haluavat palautetta ja millä tavalla he haluavat palautetta itselleen annettavan. Tulosten perusteella haastateltavat haluavat sekä positiivista että negatiivista palautetta säännöllisesti ja enemmän. Negatiivinen palaute koettiin oman ammatillisen kehittymisen sekä työyhteisön ilmapiirin kannalta tärkeänä. Positiivinen palaute puolestaan kannusti jatkamaan työssä sekä vahvisti hyväksi todettuja toimintatapoja.

Palautteen kokemisessa positiivisena ehkä tärkeimmäksi vaikuttavaksi tekijäksi nousi palautteenantotapa. Varsinkin negatiivisen palautteen kokemisessa positiivisena antotavalla oli suuri merkitys. Tuloksista voitiin todeta, että palautteen antotapa vaikutti siihen, kuinka palautteen sisältö palautteen saajalle esittäytyi. Positiiviseksi aiottu, väärällä tavoin muotoiltu ja esitetty palaute saattoi muuttua negatiiviseksi. Hyvin viestitty negatiivinen palaute vuorostaan herätti palautteen saajan miettimään omia kehittämisosa-alueitaan ja oivaltamaan uusia toimintatapoja. Hyvin annetussa positiivisessa palautteessa palautteen saajalle tuli välittyä kuva, että palautteen antaja on perehtynyt puhumaansa asiaan ja on aidosti innostunut ja iloinen antamastaan palautteesta. Näihin voi haastateltavien mukaan vaikuttaa muun muassa palautteen perusteleminen sekä äänensävyllä ja

asenteella. Berlinin (2008) tutkimuksessa saatiin vastaavanlaisia tuloksia palautteen antotavan suhteen.

Negatiivisen palautteen antaminen on vaikeampi toteuttaa palautteen saajalle positiivisella tavalla kuin positiivisen palautteen antaminen, kuten Berlinkin (2008) toteaa. Negatiivisen palautteen vastaanottamista vaikeuttavat etäinen esimies-alaissuhde sekä virheet palautteen antotavassa. (Berlin 2008.) Haastateltavien mukaan negatiivisen palautteen kohdalla pätevät osittain samat asiat kuin positiivisen palautteen kohdalla, kuten äänensävy ja perusteleminen. Negatiivisen palautteen antamista tuli kuitenkin suunnitella enemmän etukäteen. Tärkeää oli järjestää rauhallinen ja yksityinen tila, sekä miettiä sanomisiaan niin, että palautteen saajalle välittyi ohjaava ja kehittymiseen tähtäävä tarkoitus palautteesta. Tätä voitiin tavoitella esimerkiksi puhumalla itse asiasta tai tapahtumasta sen sijaan että olisi keskitytty palautteen saajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Toinen hyvä toimintatapa oli antaa omia korjausehdotuksia negatiivisen palautteen yhteydessä. Leen (2006) mukaan esimiehen antamat korjausehdotukset auttavat työntekijää käsittämään palautteen ohjaavana. Roos-Cabreran (2002) tutkimuksessa todetaan, että negatiivinen palaute tulee antaa kahden kesken ja rakentavassa hengessä. Berlinin (2008) mukaan alaiset tekivät tulkintoja esimiehen antaman palautteen tarkoituksesta. Ohjaava tarkoitus negatiivisessa palautteessa koettiin positiivisena ja lannistava tarkoitus negatiivisena. (Berlin 2008.)

Haastateltavat painottivat vastauksissaan palautteenantotilanteen merkitystä ja tässä tapauksessa palautteen julkista esittämistä. Julkisesti annettu yhtä henkilöä koskeva negatiivinen palaute tuli ehdottomasti antaa kahden kesken, kun taas koko työryhmää koskeva niin negatiivinen kuin positiivinenkin palaute tuli luonnollisesti saattaa kerralla ja yhteisesti kaikkien tietoisuuteen. Berlin (2008) raportoi tutkimuksessaan vastaavanlaisista kokemuksista, joissa negatiivisen

palautteen saaminen yleisön edessä kasvatti palautteen ja koko tilanteen negatiivisuutta entisestään.

Esimiehiin liittyvistä positiivisista palautekokemuksista haastateltavat nostivat usein esiin palkitsemisen, joko rahallisessa tai muussa aineellisessa muodossa. Palkitseminen nähtiin työntekijää kannustavana ja arvostavana toimintana. Haastateltavat olivat kokeneet palkitsemisen positiivisena palautteena työnantajapuolelta, silloin kun palkitsemiselle löytyi järkevät perusteet. Perusteita ei kaivattu niin paljon silloin, kun kyse oli työmäärän tai vastuun lisääntymisestä vaan työntekijät odottivatkin tämän vaikuttavan palkkaan nostavasti. Harjun (2007) tutkimuksessa tulokset olivat osittain samankaltaisia, mutta työntekijät eivät kaivanneet samalla tavalla perusteita palkitsemiselle. Roos-Cabreran (2007) tulosten mukaan työntekijöiden palkitseminen osoitti arvostusta työntekijöitä kohtaan ja palkitsemisella oli paremmat vaikutukset silloin, kun se oli perusteltua.

Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi oli tärkeää tutkia myös positiivisten palautekokemusten vastakohtaa eli negatiivisia palautekokemuksia. Täten tulokset voivat auttaa lähiesimiehiä välttämään palautteen annossa niitä asioita, jotka herättävät röntgenhoitajissa negatiivisia tunteita. Palautteen kokeminen negatiivisena ei kuitenkaan ollut mukana haastattelusuunnitelman alkuasetelmassa, vaan siihen liittyvät tulokset nousivat esiin analyysivaiheessa. Tämän vuoksi tulokset myös jäivät näiltä osin melko suppeiksi. Asioista, jotka saivat työntekijän kokemaan palautteen negatiivisena, mainittakoon tärkeimpinä työntekijän syytteleminen, negatiivinen puheensävy ja ilkeä käytös sekä työn ulkopuolisista asioista huomauttaminen. Leen (2006) tutkimuksessakin todettiin, että työntekijän syytteleminen ja arvosteleminen ei auta työntekijää palautteen hyväksymisessä. Roos-Cabreran (2002) mukaan väärin annettu negatiivinen palaute huonontaa työilmapiiriä ja tulehduttaa ihmisten välejä työpaikalla sekä saattaa heikentää palautteen saajan suoritustasoa.

Halutun palautteen ominaisuuksista haastateltavat korostivat palautteen ymmärrettävyyttä. Haastateltavat kokivat tärkeänä kommunikointimahdollisuuden palautteenantotilanteessa, jolloin oli mahdollista keskustella ja selvittää mistä asiasta palaute tulee. Ymmärrettävyydessä auttoi, kun palautteen antamisessa on panostettu yksityiskohtaisuuteen ja selkeyteen. Palautteen toivottiin myös tulevan mahdollisimman suoraan siltä ihmiseltä, jolta palaute on alun perin lähtenyt liikkeelle. Roos-Cabreran (2002) tutkimuksessa haastateltavat kokivat yksityiskohtaisen ja tarkasti kohdistetun palautteen ymmärrettävänä. Berlinin (2008) tutkimuksessa vastaajat kertoivat vuorovaikutuksellisen keskustelun auttavan palautteen hyväksymisessä. Opinnäytetyön tulokset olivat tässä suhteessa osittain samankaltaiset.

Sekä Berlinin (2008) että Roos-Cabreran (2002) tutkimuksissa todettiin, että hyvän negatiivisen ja positiivisen palautteen tunnusmerkeistä yksi on palautteen aiheellisuus. Tässä opinnäytetyössä haastatellut röntgenhoitajat eivät erityisesti painottaneet aiheellisuuden merkitystä puheissaan, mutta kysyttäessä asiasta myönsivät sen olevan tärkeä ominaisuus palautteessa. Haastateltavat kokivat huonosti perustellun ja aiheettomista asioista annetun palautteen negatiivisena.

Haastateltavat kertoivat haluavansa saada palautetta spontaanisti arkipäivän kanssakäymisissä. Aineistosta ei kuitenkaan käynyt ilmi tarkoitettiinko tällä molempia palautetyppejä vai pelkästään positiivista palautetta. Berlinin (2008) tuloksissa todetaan, että positiivinen palaute koskettaa paremmin spontaanisti annettuna kuin kehityskeskustelujen yhteydessä. Sekä Berlinin (2008) että Leen (2006) tutkimuksista käy ilmi, että negatiivinen palaute on parempi antaa tiettyä ennalta suunniteltuna ajankohtana kuin spontaanisti.

Haastateltavat toivoivat palautteenannolta myös ajankohtaisuutta, sillä palautteen vaikutuksen koettiin olevan sitä parempi, mitä lyhyemmällä aikavälillä palaute annettiin suhteessa palautteen käsittelemään tapahtumaan. Roos-Cabrera (2002) tutkimuksessa todettiin, että palaute on motivoivampaa, kun sitä koskeva asia on vielä ajankohtainen työpaikalla. Negatiivisen palautteen tapauksessa ongelmiin tulisi puuttua mahdollisimman varhain. (Roos-Cabrera 2002.) Kaiken kaikkiaan vastaajat kertoivat haluavansa enemmän palautetta kuin tällä hetkellä saavat. Kerran vuodessa kehityskeskustelujen yhteydessä annettu palaute koettiin määrällisesti riittämättömäksi. Lee (2006) toteaa, että negatiivista palautetta tulisi antaa useammin kuin kerran vuodessa, mikäli sille on aihetta.

Varsin usein tuloksissa tuli ilmi positiivisen ja negatiivisen palautteen saaminen erinäköisistä vastuuta vaativista tehtävistä ja päätöksistä. Arkipäivän potilastyöstä haastateltavat eivät toivoneet kovin paljon palautetta lähiesimieheltä, koska kokivat saavansa sitä riittävästi potilailta ja työtovereilta. Haastateltavat kertoivat haluavansa lähiesimieheltä negatiivista ja positiivista palautetta ennenkin projekti-, laitehankinta- ja työryhmissä toimimisesta sekä oman työpisteiden toiminnan kehittämisestä.

Pelkästään positiivista palautetta haastateltavat tahtoivat työtovereiden kouluttamisesta ja opastamisesta, työpaikan riitojen sovittelemisesta sekä vastuullisista päätöksistä päivystystyössä. Usein tuloksissa tulivat esille myös raskaat ja kuormittavat tilanteet, kuten kiire työpisteessä tai vuoronvaihdot, joista haluttiin positiivista palautetta lähiesimieheltä. Negatiivista palautetta haastateltavat halusivat työpaikan epäkohdista ja työntekijöiden välisistä ristiriidoista, koska niihin puuttumisen koettiin parantavan työyhteisöä ja työilmapiiriä. Röntgenhoitajien tai muiden terveysalan ammattiryhmien osalta ei ole aiemmin tutkittu minkälaista palautetta lähiesimieheltä halutaan, joten edellä mainituista palautteen kohteista ei voitu tehdä tarvittavaa vertailua muihin

tutkimuksiin. Radiografiatyön näkökulmasta opinnäytetyön tulokset halutun palautteen kohteista edustavat siis uutta tietoa.

Kuten Berlinin (2008) ja Roos-Cabreran (2002) tutkimuksista ilmeni, palautetta ei ole mahdollista määritellä yksioikoisesti positiiviseksi tai negatiiviseksi. Myös tämän tutkimuksen tulokset viittasivat ajoittain siihen, että työntekijöillä on vaikeuksia erottaa toisistaan sisällöllisesti negatiivinen ja positiivinen palaute niiden herättämistä tunteista. Esimerkiksi sisällöltään negatiivinen palaute saattoi haastateltavien mukaan vaikuttaa työntekijän toimintaan positiivisesti ja sisällöltään positiivinen joskus negatiivisesti.

Haastateltavat halusivat palautetta, joka auttaa heitä kehittymään omassa ammatissaan. Aikaisemmissakin tutkimuksissa on todettu, että palaute on tärkeä väline työntekijälle, joka haluaa seurata omaa ammatillista kehittymistään (Roos-Cabrera 2002, Berlin 2008). Haastateltavien mukaan negatiivisen palautteen avulla voi muun muassa havaita, onko itsellä kouluttautumisen tarvetta. Haastateltavat kertoivatkin haluavansa ammatillisesta kehitymisestään enemmän negatiivista kuin positiivista palautetta. Positiivista palautetta haluttiin kuitenkin silloin, kun oma työsuoritus oli toivotulla tasolla.

6.2 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on koko tutkimusprosessin luotettavuuden arviointia. Luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää arvioida tutkimuksen tekijän subjektiivisuutta, koska se vaikuttaa olennaisesti koko tutkimusprosessiin. (Eskola & Suoranta 2001, 208.) Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi aineiston käsittelyssä tulee pyrkiä objektiivisuuteen pohtimalla

aineiston merkitystä haastateltavien näkökulmasta. Luotettavuuden arvioinnissa tulee miettiä miten aineisto on kerätty ja millä menetelmillä. Lisäksi tulee miettiä miten tiedonantajat valittiin, kommentoivatko tiedonantajat tuloksia sekä vaikuttiko tämä julkaistuun versioon. Arvioinnissa on myös huomioitava millä aikataululla tutkimus tehtiin, kuinka aineisto analysoitiin ja miten tutkimus on raportoitu. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133, 135–138.)

Opinnäytetyön haastateltavat valikoitiin sen mukaan, että heillä oli riittävästi kokemusta työelämästä ja palautteen saamisesta lähiesimieheltä, jotta he pystyivät kertomaan palautteeseen liittyvistä kokemuksistaan. Haastatteluaineiston ja sen kattavuuden perusteella voidaan sanoa haastateltavien valinnan onnistuneen tältä osin. Varsinaisesta valinnasta ei kuitenkaan voida puhua, koska tutkimukseen halukkaita röntgenhoitajia ilmoittautui tasan neljä kappaletta. Ilmoittautuneista jokainen täytti ennalta määrätyt valintakriteerit, joten kaikki halukkaat hyväksyttiin tutkimuksen tiedonantajiksi. Tutkimuksen tulosten voidaan katsoa olevan yleistettävissä laajemmin silloin, kun samat asiat toistuvat aineistossa yleisellä tasolla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 177). Haastateltavien lukumäärään ja aineiston koon huomioon ottaen, opinnäytetyön tulokset eivät ole yleistettävissä.

Haastattelujen aikana opinnäytetyön tekijän subjektiivisuus vaikutti luotettavuuteen siten, että haastatteluissa tekijä painotti joitakin tärkeäksi kokemiaan teemoja muita enemmän. Haastattelut ajautuivat myös ajoittain sivuraiteille, minkä vuoksi aineistoon kerääntyi tutkimustehtävien kannalta jonkin verran epäoleellista materiaalia. Tämä vaikeutti hieman aineiston analyysia, muttei kuitenkaan ratkaisevasti. Analysoinnissa suuremmaksi ongelmaksi huomattiin se, ettei haastattelujen aikana oltu tehty tarkentavia kysymyksiä sellaisissa kohdissa, jotka olisivat vaatineet selventämistä. Koska varsinainen materiaalin analysointivaihe aloitettiin yli puolen vuoden kuluttua haastatteluista, oli tällöin jo liian myöhäistä tehdä jälkikäteen tarkentavia kysymyksiä haastateltaville. Aikataulujen venyminen

vaikeutti osaltaan opinnäytetyön tekemistä. Pitkien taukojen jälkeen tekijä vieraantui jo osittain omasta työstään, jolloin tuli kerrata opinnäytetyön sisältöä käymällä raportti ja muu aineisto uudestaan läpi. Näin varmistettiin, että raportissa on kuvailtu opinnäytetyöprosessi riittävän tarkasti ja tuloksissa on mukana tutkimuksen kannalta vain olennaiset asiat.

Aineiston analysointi oli kenties haastavin osuus opinnäytetyön tekoprosessissa. Laadullisen tutkimuksen kirjallisuus ei tarjonnut valmiita kaavoja analyysin suorittamiselle ja niissä tarjotut ohjeet olivat vaikeita tulkita. Täten analysointiin pyrittiin hakemaan mallia aikaisemmista tutkimuksista, jotka vaikuttivat onnistuneilta analyysin ja tulosten osalta. Näin muissa tutkimuksissa mahdollisesti piilevät virheet ovat voineet vaikuttaa myös tämän työn tuloksiin. Opinnäytetyön tekijän subjektiivisuus tulee myös ottaa huomioon tulosten luotettavuuden tarkastelussa. Eniten tekijän subjektiivisuus vaikutti tuloksiin siinä vaiheessa, kun alkuperäisistä lausumista muodostettiin pelkistettyjä ilmaisuja. Tällöin jouduttiin turvautumaan paikoitellen omaan tulkintaan, mutta lähtökohtaisesti jokaisen lausuman perimmäinen tarkoitus pyrittiin ajattelemaan haastateltavan näkökulmasta. Työn tuloksia ei tarkistettu kuitenkaan haastateltavilla niiden valmistumisen jälkeen. Eskola ja Suoranta (2001, 211) tosin toteavat, että tulosten tarkistuttaminen tutkittavilla ei varmuudella lisää tutkimuksen luotettavuutta, koska tutkittavat voivat olla sokeita omalle kokemukselleen.

Tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi tutkimuksessa tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen teossa on vältettävä muiden tekstien plagioimista, eli toisten ihmisten tuotosten esittämistä omana. Myös itsensä plagiointi ei ole suotavaa, mikä tarkoittaa omien aikaisempien tutkimusten muokkaamista ja esittämistä uutena. Tutkimuksen tulokset on esitettävä mahdollisimman tarkasti ja vääristelemättä. Lisäksi tuloksia ei saa yleistää kritiikittömästi. Raportoinnin tulee olla paikkansapitävää ja kattavaa. Raportissa on

selostettava käytetyt menetelmät huolellisesti.. Tutkimuksen teossa ilmenneistä puutteista on myös mainittava. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 26.) Laadullisen tutkimuksen tekijän on varmistettava, että haastateltaville on annettu riittävästi informaatiota tutkimuksen luonteesta ja tarkoituksesta sekä hankittava näiltä kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa on suojeltava haastateltavien anonymiteettiä ja heidän antamia tietoja tulee käsitellä luottamuksellisesti. Tutkimuksen raportoinnissa on huolehdittava, ettei siitä koidu haittaa haastateltaville eikä heidän edustamilleen ryhmille tai instituutioille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 20.)

Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Raportin kaikissa lainauksissa on käytetty asianmukaisia lähdeviitteitä ja vältetty plagioimista. Itseplagioimiseen ei syllistytty työn aikana, eikä se olisi ollut mahdollistakaan, sillä tekijä ei ole aikaisemmin tuottanut tutkimuksia. Opinnäytetyön tulokset esitettiin totuudenmukaisesti eikä niitä vääristelty missään vaiheessa. Luotettavuudessa jo todettiin, että tulokset eivät ole yleistettävissä. Raportoinnissa on selitetty opinnäytetyössä käytetyt menetelmät tarkasti ja tutkimuksen puutteista kerrottiin luotettavuusosiossa. Kaikkia haastateltavia informoitiin opinnäytetyön tarkoituksesta, tavoitteesta ja haastattelujen toteutuksesta saatekirjeen avulla sekä suullisella selostuksella ennen haastattelemista. Haastateltavilta pyydettiin myös kirjalliset suostumukset opinnäytetyön tutkimushaastatteluihin osallistumisesta. Haastatteluaineisto hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Raportoinnissa tulokset ovat esitettyinä mahdollisimman neutraalisti ja haastateltavien anonymiteettiä kunnioittaen. Raportoinnissa huolehdittiin myös, että työn julkistamisesta ei koidu haittaa haastateltaville eikä Kuvantamiskeskuselle.

6.3 Opinnäytetyöprosessi ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin vuoden 2009 keväällä aiheen miettimisellä ja saatiin päätökseen vastaavana ajankohtana kaksi vuotta myöhemmin, jolloin opinnäytetyö palautettiin. Alussa suurimpia vaikeuksia tuotti opinnäytetyön aiheen rajaaminen ja lähdekirjallisuuteen perehtyminen. Aihe oli opinnäytetyön tekijälle entuudestaan tuntematon, joten kirjallisuuden käsitteleminen ja tekstin sisäistäminen oli hidasta. Lisäksi tutkimuksessa käytetyt käsitteet olivat tekijälle vieraita, jolloin niiden määrittelemisen oli vaikeaa. Huolimaton aiheen rajaaminen aiheutti paljon turhaa työtä ja etenemistä ei paljon tapahtunut, mikä viivästytti työn aikataulua jo alkupuolella.

Alussa työn teoria sisälsi tutkittavan aiheen kannalta epäolennaisiakin asioita. Noin puolen vuoden jälkeen työssä vaadittava teoreettinen viitekehys alkoi saada nykyisen muotonsa, mutta vielä tällöinkin opinnäytetyön tarkoituksiin sopivia tutkimuksia oli hankala löytää. Työn aloitushetkestä kesti vuoden verran ennen kuin pelkkä tutkimussuunnitelma saatiin hyväksytyksi. Tähän mennessä olivat sopivat aiheeseen liittyvät tutkimukset löytyneet.

Haastattelujen toteuttamista mietittiin vasta tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen. Jälkikäteen ajateltuna haastattelujen suunnittelemiseen olisi kannattanut varata enemmän aikaa. Huolellisempi suunnittelu ennen haastatteluja olisi tuottanut tarkempia ja kattavampia tuloksia sekä vähentänyt epäolennaisuuksia haastatteluaineistosta. Tämä vuorostaan olisi nopeuttanut ja helpottanut aineiston litterointia ja analysointia myöhemmässä vaiheessa.

Analysointi osoittautui prosessin haastavimmaksi osaksi. Valmiin ja selkeän mallin puuttuessa analysointi eteni pitkälti yrityksen ja erehdyksen kautta. Aineiston jäsentely ja luokittelu järkevään ja helposti tulkittavaan muotoon oli hidasta.

Useaan otteeseen analyysissa jouduttiin peruuttamaan aikaisemmin tehdyt asiat ja miettimään koko luokittelu uudelleen. Vaikeuksia kohdattiin myös, kun oli tarpeen yhdistellä tietyt lausumat oikeiden tutkimustehtävien alle, koska osa lausumista olisi voinut vastata kahteen tutkimustehtävään. Oman työnsä tulosten kirjoittamisessa tuotti havainnollistavien kaaviokuvien luominen. Oikeanlaisen ohjelman etsimiseen ja kuvien luomiseen kului yhteensä useita tunteja. Tulosten tarkastelu sujui muihin osa-alueisiin verrattuna helpommin ja vertailu aikaisempiin tutkimuksiin onnistui.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen oli paljon aikaa ja vaivaa vaativa prosessi. Aikaisemman tutkimuskokemuksen puuttuessa työn tekeminen oli varsin haastavaa ja eteneminen tapahtui monesti virheiden kautta. Mielenkiintoisin osa työn tekemistä oli itse haastattelujen suorittaminen. Opinnäytetyön tekijä kokee oppineensa runsaasti uutta asiaa tutkimusmenetelmistä sekä kehittyneensä kirjoittajana työn tekemisen aikana.

Jatkotutkimusehdotuksia aiheesta nousi esille varsin monta. Osa tuloksissa mainituista palautteen kohteista jäi hieman yleiselle tasolle, joten voisi olla tarpeen selvittää yksityiskohtaisemmin, mistä kaikista röntgenhoitajan työn osa-alueista tai työpaikan tekijöistä palautetta halutaan. Esimerkkinä mainittakoon työyhteisön hyväksi tehdyt asiat. Tämä tutkimus käsitteli lähiesimiehen alaiselle antamaa palautetta alaisen näkökulmasta. Vastaavasti voitaisiin tutkia minkälaista palautetta lähiesimiehet kokevat antavansa röntgenhoitajille. Voisi olla myös tarpeen selvittää minkälainen vaikutus potilailta ja työtovereilta saatavalla palautteella on röntgenhoitajan työmotivaatioon tai ammatilliseen kehittymiseen, koska tällä tavoin suuntautunut palaute mainittiin usein vastauksissa. Opinnäytetyön lähtöasetelmassa oletettiin, että lähiesimies antaa palautteen ja röntgenhoitaja vastaanottaa sen. Yksi jatkotutkimusaihe olisi selvittää, mikä on röntgenhoitajan rooli ja aktiivisuus alaisena palautteen pyytämisessä.

LÄHTEET

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Väitöskirja.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Harju, A. 2007. Palauteprosessin merkitys esimiestyössä, esimiehille: palauteprosessin kontekstina rakennustyömaa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Hellemaa, P. 2005. Inhimillisten resurssien johtaminen osastonhoitajan työssä. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kivelä, O. 2008. Vuorovaikutus, avoimuus, palautteen saaminen ja antaminen sekä niiden kehittäminen Itä-Lapin työvoimatoimistossa. Sosiaalialan koulutusohjelma. Yhteisö- ja perusturvatyön suuntautumisvaihtoehto. Kemi: Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Kolehmainen, H. 2009. Oikeudenmukainen eri-ikäisten röntgenhoitajien johtaminen – Haastattelututkimus radiologisten yksiköiden lähijohtajille. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Koskimaa, T. 2009. Haasteena työhyvinvointi – Tulostuntomittauksen tuloksia ja toimenpiteitä Kuvantamiskeskuksesta vuosina 2008 ja 2009. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Kuvantamiskeskus.

Koskimaa, T. ylihoitaja. 2010. Henkilökohtainen tiedonanto 1.2.2010. Kuvantamiskeskuksen liikelaitos. Tampere.

Kousa, I. & Skruf, E. 2009. ”Puhalletaan yhteiseen hiileen” – Hoitohenkilökunnan työhyvinvointi vanhainkotosastolla. Hoitotyön koulutusohjelma. Hoitotyön suuntautumisvaihtoehto. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laitinen, K. 2008. Röntgenhoitajan työhyvinvointi erikoissairaanhoidossa. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Lee, C. D. 2006. Feedback, not appraisal: constant feedback directs performance and promotes a healthier supervisor-employee relationship. HR Magazine Vol. 51 11/2006, 111-114.

Määttä, M. 2008. Osastonhoitajan johtamistoiminta hoitohenkilökunnan arvioimana erikoissairaanhoidossa. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Niemi, T., Nietosvuori, L. & Virikko, H. 2006. Hyvinvointialan viestintä. Helsinki: Edita Prima.

Niukka, M.–L. 2003. Työntekijän näkemys johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnille. Teoksessa Peiponen, A., Koivisto, T., Muurinen, S. & Rajalahti, E. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2004 – Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 105–114.

Oksanen, R. 2005. Osastonhoitajan johtamisen ydinosaamisalueet kliinisessä radiografiassa. Oulun yliopisto. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Pro gradu –tutkielma.

Roos-Cabrera, I. 2002. Esimiehen ja alaisen välinen palaute asiantuntijaorganisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Surakka, T. 2008. Osastonhoitajan työ ja sen muuttuminen. Teoksessa Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. (toim.) Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Tammi, 53–67.

Telaranta, S. 1999. Esimiestyö terveydenhuollossa. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-4. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vehviläinen, J. 2007. Palautekulttuuri lääkealan organisaatiossa. Vaasan yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma.

Venninen, T. 2002. Palaute – päiväkodin työntekijän ammatillisen kasvun kompassi?. Helsingin yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Pro gradu –tutkielma.

Viitanen, E. & Lehto, J. 2005. Lähijohtaminen ja –johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Terveys ja johtaminen: Terveystieteiden tutkimus terveydenhuollon työyhteisöissä. WSOY, 117–130.

Haastattelun teemat

Palaute yleisesti

- Mitä se on?
- Negatiivinen palaute
- Positiivinen palaute

Palautteen saaminen

- Mistä asioista? (työsuorituksista, työn tuloksista)
- Ajankohtaisuus
- Säännöllisyys
- Perusteltua
- Aiheellista
- Ymmärrettävää

Positiivinen palaute

- Hyvät kokemukset
- Kannustavaa
- Arvostavaa
- Aitoa ja rehellistä

Negatiivinen palaute

- Hyvät kokemukset
- Miten annettu?
- Positiivisen palautteen yhteydessä
- Rakentavaa

Hyvä Kuvantamiskeskuksen röntgenhoitaja

Opiskelen kolmatta vuotta röntgenhoitajaksi Tampereen ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyönäni tutkimusta röntgenhoitajien lähiesimiehiltä saamasta palautteesta. Lähiesimiehellä tässä tarkoitan radiologisten yksiköiden osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata millaista palautetta röntgenhoitajat haluavat saada lähiesimieheltä ja millaisen palautteen röntgenhoitajat kokevat positiivisena. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jota Kuvantamiskeskuksen lähiesimiehet voivat hyödyntää palautteen antamisessa röntgenhoitajille.

Tutkimushaastattelut toteutetaan huhti-toukokuun aikana ja tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Haastattelujen alussa pyydetään vielä kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Haastattelut tapahtuvat työaikana ja haastattelupaikkana toimii todennäköisimmin Kuvantamiskeskuksen hallinnon tilat. Haastattelupaikasta ja -ajasta sovitaan tarkemmin sen jälkeen, kun tarvittava määrä röntgenhoitajia on suostunut haastateltavaksi. Haastattelut nauhoitetaan ja haastattelutilanne tulee kestämään noin tunnin. Tutkimustulokset ovat luottamuksellisia ja käsitellään siten, ettei vastauksista pysty tunnistamaan haastateltavia.

Ilmoitathan suostumuksestasi mahdollisimman pian ylihoitaja Tapio Koskimaalle, joka toimii Kuvantamiskeskuksen yhteyshenkilönäni opinnäytetyöni tekemisen aikana. Mikäli sinulle heräsi lisäkysymyksiä tai haluat selvennystä johonkin asiaan, voit lähettää minulle sähköpostia alla olevaan osoitteeseen. Kiitoksia mielenkiinnostasi!

Ystävällisin terveisin

Jani Pehkonen
röntgenhoitajaopiskelija
jani.pehkonen@piramk.fi

Haastattelusuostumus

Osallistun Jani Pehkosen opinnäytetyön tutkimushaastatteluun. Olen saanut etukäteen riittävästi tietoa opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteesta ja haastattelun toteutuksesta. Haastatteluun osallistuminen on täysin nimetöntä ja vapaaehtoista.

Annan suostumukseni haastattelun nauhoittamiseen ja haastattelun käyttämiseen Jani Pehkosen opinnäytetyössä. Nauhoitukset hävitetään aineiston analysoimisen jälkeen.

Paikka ja aika

Allekirjoitus

Nimenselvennys